

Andrzej Chodyński

PAŃSTWO JAKO INTERESARIUSZ PRZEDSIĘBIORSTWA ODPOWIEDZIALNEGO SPOŁECZNIE

Słowa kluczowe: interesariusz, państwo, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, ład korporacyjny

THE GOVERNMENT AS A STAKEHOLDER OF A SOCIAL RESPONSIBLE ENTERPRISE

Key words: stakeholder, government, corporate social responsibility, corporate governance, foresight

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw opiera się na realizacji koncepcji teoretycznych, przy uwzględnianiu roli państwa w realizacji tychże celów. Na funkcjonowanie przedsiębiorstw wpływają bowiem regulacje wprowadzane przez poszczególne państwa, a także ustalenia na poziomie międzynarodowym. Rolę państwa można rozważać na tle obowiązujących w poszczególnych krajach, bądź grupach krajów, modeli nadzoru korporacyjnego. Obecnie podkreśla się, że współczesne przedsiębiorstwo w swych działaniach powinno nie tylko uwzględniać korzyści własne, ale także respektować szeroko pojęte korzyści społeczne (teoria obywatelstwa korporacyjnego – *corporate citizenship*).

Spełnienie tych oczekiwań może się przejawiać jako realizacja założeń tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*).

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno realizować nie tylko cele ekonomiczne, ale także społeczne, w tym ekologiczne. W dyskusji na powyższy temat zwraca się uwagę, że odpowiedzialność może mieć charakter wymuszony – zarówno przez prawo, jak i przez zorganizowane grupy nacisku (np. organizacje konsumenckie). Jednak szczególnie istotna jest odpowiedzialność o charakterze niewymuszonym, dobrowolnym. Zwraca się także uwagę na fakt, że realizacja przez przedsiębiorstwa CSR może być traktowana jako faktyczne przejmowanie przez korporacje niektórych obowiązków władzy publicznej wobec społeczeństw.

Zdaniem A. Carroll, odpowiedzialność biznesu odnosi się zarówno do wymagań, jak i oczekiwań społecznych. Wspomniana autorka proponuje cztery poziomy, opisane w postaci piramidy:

- odpowiedzialność ekonomiczna jest usytuowana u podstawy piramidy; wiąże się z tworzeniem nadwyżki finansowej (np. w postaci zysku), jest wymagana przez społeczeństwo,
- odpowiedzialność prawna (związana z przestrzeganiem prawa) występuje na poziomie drugim, jest także wymagana przez społeczeństwo,
- powyżej znajduje się odpowiedzialność etyczna, oczekiwana przez społeczeństwo,
- odpowiedzialność filantropijna znajduje się na szczycie piramidy, związana jest np. ze świadczeniami wolontariatu pracowniczego, programami (np. edukacyjnymi) na rzecz społeczeństwa czy zaangażowaniem na rzecz społeczności lokalnej, jest pożądana przez społeczeństwo¹.

Dwa najwyższe poziomy wykraczają poza minima zawarte w standardach. W literaturze przedmiotu powraca też wątek związany z wpływem sytuacji kryzysowych na ewentualną zmianę roli państwa w stosunku do podmiotów gospodarczych. Równocześnie, mając na względzie rozwój gospodarczy, artykułowany jest pogląd, że nie sprawdzają się w dłuższym okresie założenia o ograniczaniu roli państwa w gospodarce, deregulacjach oraz samoregulacyjnych zachowaniach biznesu. A. Kemper i R. L. Martin zwrócili uwagę, że nie jest możliwy prosty powrót do wzrostu działań regulacyjnych państwa i wzrost ingerencji państwa w gospodarkę². Wspomniani autorzy wskazują jednak, że skutkiem globalnego kryzysu finansowego, zapoczątkowanego załamaniem na amerykańskim rynku hipotecznym, jest zwiększenie aktywności rządów oraz ingerencji państwa w gospodarkę. Podkreślają, że miejsce akcjonariuszy zajmują podatnicy, gdyż ma się do czynienia z wykorzystaniem środków publicznych na ratowanie spółek. Uważają, że realizowany jest proces nacjonalizacji przedsiębiorstw. Kryzys ujawnił także słabość regulacji systemów finansowych USA i Unii Europejskiej. Skut-

¹ A. B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati 1993, s. 35.

² A. Kemper, R. L. Martin, *After the Fall: The Global Financial Crisis as a Test of Corporate Social Responsibility Theories*, „European Management Review” 2011, Vol. 7, No. 4, s. 229–239.

kuje to wzrostem poglądu o koniecznym wzroście roli państwa wobec spadku zaufania społecznego do rozwiązań czysto rynkowych.

Interesujące jest w tej sytuacji zachowanie przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu, jeśli chodzi o realizację założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Podważana jest zasadność instrumentalnego podejścia do CSR i podejmowane są rozważania, na ile działania CSR powinny się przekładać na wyniki finansowe i kurs akcji.

Coraz szerzej dyskutowana jest konieczność dostarczania wartości nie tylko dla akcjonariuszy (teoria *shareholders*), ale wszystkich interesariuszy (teoria *stakeholders*). W teorii interesariuszy podnoszone są różne wątki: etyki biznesu, nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) i/lub nastawienia na wyniki odnośnie do społecznej odpowiedzialności (*convergent stakeholders theory*)³. Koncepcja *stakeholders* stanowi podstawę realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstw; CSR). Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od siły oddziaływania interesariuszy, związanej z posiadanymi przez nich atrybutami, mianowicie⁴:

- władzy (*power*), siły opartej na zależności; może ona mieć charakter ekonomiczny, ale także polityczny, wiązać się może z posiadanymi przez akcjonariusza udziałami,
- legitymizacji (*legitimacy*), opartej o system norm, wartości i przekonań; oddziałują one między innymi na uprawnienia oparte na stosunkach prawnych i podstawach moralnych,
- pilności (natarczywości) (*urgency*), co wiąże się z czasem, w którym wymagana jest reakcja na roszczenia interesariuszy.

Kolejność zaspokajania żądań poszczególnych interesariuszy zależy od równoczesnego posiadania przez nich poszczególnych atrybutów. W pierwszej kolejności zaspokajane są żądania interesariuszy mających wszystkie trzy atrybuty. Dla przetrwania przedsiębiorstwa szczególnie istotne jest wsparcie tzw. interesariuszy głównych (*primary stakeholders*), w skład których wchodzi inwestorzy, klienci, pracownicy, dostawcy, pośrednicy, ale także rządy, regulatorzy i społeczności (*society*)⁵. Prezentowany przegląd wskazuje, że rola państwa jest traktowana jako pierwszoplanowa. Wsparcie interesariuszy drugorzędnych (*secondary stakeholders*) nie ma zasadniczego znaczenia dla przetrwania przedsiębiorstwa, gdyż nie łączą ich z przedsiębiorstwem relacje gospodarcze⁶. Ich potencjalnego

³ A. Friedman, S. Miles, *Developing Stakeholder Theory*, „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39, No. 1, s. 1–21.

⁴ R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886.

⁵ Regulatorzy odpowiadają za wprowadzanie regulacji, najczęściej o charakterze prawnym [przyp. A.C.].

⁶ S. L. Hart, S. Sharma, *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, No. 1, s. 7–18.

oddziaływania nie można jednak bagatelizować, gdyż mogą one wpływać na interesariuszy głównych i opinię publiczną (są to np. media czy organizacje pozarządowe).

Podkreśla się, że teoria interesariuszy ma trzy aspekty⁷:

- związany z charakterystyką i zachowaniami organizacji,
- uwzględniający związek między efektami działań przedsiębiorstwa a zarządzaniem interesariuszami (charakter instrumentalny),
- oparty na podstawach moralnych i filozofii organizacji (charakter normatywny); ten ostatni wiąże się z ustalaniem norm i reguł postępowania, wskazuje, że interesariusze generują oczekiwania stanowiące istotną wartość i mają legitymizację do wywierania wpływu na przedsiębiorstwo; teoria normatywna uwzględnia ryzyko, prawa nabyte (*property right*) i zadania moralne (*moral claims*).

Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw

Poglądy na funkcjonowanie przedsiębiorstw zmieniały się wraz z upływem czasu. Perspektywa mikroekonomiczna – klasyczna (ricardiańska) oraz neoklasyczna (marshallowska) zakładały, że decyzje ekonomiczne przedsiębiorców mają charakter racjonalny. Firma marshallowska funkcjonowała w jednym z dwóch modeli rynku – konkurencji doskonałej lub monopolu. Ważny wkład w postrzeganie funkcjonowania przedsiębiorstwa ma także teoria instytucjonalna. W nurcie instytucjonalnym można wydzielić szkołę starą i nową. W starej szkole podmiot gospodarczy jest rozpatrywany jedynie w ramach wzajemnych zależności ze zmianami struktur społecznych i instytucji, a zainteresowanie jest skierowane na rozwój gospodarczy na tle zmian społecznych. Nowa szkoła instytucjonalna traktuje korporacje nie jak przedsiębiorcę, ale jako złożoną organizację o niedoskonałej racjonalności. Rozwój firmy według tej szkoły nie wynika z faktu dostosowania się do występującego popytu, a bardziej wiąże się z korzyściami płynącymi ze zrealizowanych kontraktów. Nowa ekonomia instytucjonalna wskazuje istotne rodzaje procesów decyzyjnych: proces oceny ryzyka oraz ład korporacyjny, związany z obiektywnymi konfliktami interesów wewnątrz korporacji⁸. Jest ona nurtem szerokim i obejmuje dwa obszary badawcze⁹:

- pierwszy, odnoszący się do teorii praw własności oraz teorii agencji,
- drugi, dotyczący teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii kontraktualnej firmy.

⁷ T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 65–91.

⁸ K. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Kraków 2011, s. 8–10, 34, 40.

⁹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Warszawa 2010, s. 159–163.

Teoria instytucjonalna ma duże znaczenie przy rozpatrywaniu wpływu państwa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zakłada ona bowiem, że otoczenie zewnętrzne kontroluje ważne dla organizacji zasoby. Wobec tego przedsiębiorstwa starają się o legitymizację w środowisku zewnętrznym. Dla zwiększenia legitymizacji swojej działalności przyjmują określone struktury lub praktyki. Na rodzaj legitymizacji wpływa występujący w poszczególnych krajach system społeczno-gospodarczy. Mając to na uwadze, przy rozpatrywaniu funkcjonowania przedsiębiorstw uwzględniać należy charakterystyczne dla danej gospodarki aspekty kulturowe, prawne i ekonomiczne. Pod pojęciem „instytucja” rozumieć należy społecznie akceptowane reguły gry oraz systemy wartości. Regulują one zachowania między ludźmi, relacje między podmiotami gospodarczymi, a także, co jest istotne – relacje między podmiotami a państwem i społeczeństwem. Poszczególne państwa wpływać mogą zatem na zachowania podmiotów gospodarczych przez np. oddziaływania formalno-prawne. Nowa ekonomia instytucjonalna przyjmuje zasady ograniczonej racjonalności oraz neguje posiadanie przez przedsiębiorcę pełnej informacji.

P. DiMaggio i W. Powell wskazują, w ramach nowego instytucjonalizmu (*New Institutionals*) na trzy główne formy nacisku otoczenia instytucjonalnego na organizację¹⁰:

- przymusowe dopasowanie (*coercive isomorphisms*), które może dotyczyć np. wymogów prawnych (działanie przymuszające),
- naśladowanie (*mimetics processes*) związane z np. z wdrażaniem dobrych praktyk,
- naciski normatywne (*normative pressures*), np. w oparciu o postawy i działania osób, uznanych za autorytety.

Rozwój teorii neoinstytucjonalnej prowadzi do traktowania państwa jako szczególnego interesariusza. Znaczący wkład w teorię interesariuszy mają prace R. Freemana. W zaproponowanym przez tego autora modelu, jako dwaj (z siedmiu) interesariuszy występują rząd (administracja) i społeczności¹¹. W dalszych pracach R. Freeman wśród interesariuszy pierwszego stopnia, niezbędnych dla organizacji wymienił rządy, społeczności ale także organizacje pozarządowe¹². Oznacza to docenienie wpływu rządów poszczególnych krajów na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Ekspozowane jest także znaczenie interesariuszy reprezentujących oczekiwania społeczeństwa. Ponadto występują inni interesariusze o różnym stopniu ważności dla przedsiębiorstwa, m. in. klienci, dostawcy, pracownicy ale także media. Także we współczesnych modelach podkreślana jest rola państwa. W modelu PPS (od pierwszych liter nazwisk autorów: Post, Preston, Sachs), występują trzy okręgi odnoszące się do korporacji, w których za-

¹⁰ P. J. DiMaggio, W. W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review” 1983, nr 48.

¹¹ R. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston 1984.

¹² R. Freeman, *Lecture – Stakeholder Management Revisited, What's the State of the Art?*, Leuven 2003.

warto odpowiednio: zasoby, strukturę przemysłu i obszar społeczno-polityczny. Ostatni obszar obejmuje zagadnienia dotyczące prawa, mediów, społeczeństwa obywatelskiego, a także działania regulacyjne rządu.

Z kolei Y. Fassin wskazuje na różnice między tradycyjnym pojęciem interesariusza (*real stakeholder*), grupami nacisku (*pressure groups*) i regulatorami (*regulators*). Wymieniony autor wprowadza pojęcia: obserwatorzy (*stakewatches*) i stojących na straży (*stakekeepers*). Do grupy *stakewatches* zaliczone zostały grupy nacisku, które chronią interesy *real stakeholders*, często przez udzielone im pełnomocnictwa lub pośrednictwo. Do grupy *stakekeepers* należą regulatorzy (np. organizacje normalizacyjne, certyfikujące lub kontrolne), na których firma z reguły ma niewielki wpływ. Podkreśla się, że największy wpływ na działania regulacyjne ma państwo¹³.

W literaturze sporo miejsca poświęca się także tworzeniu sieci multiinteresariuszy (*multi-stakeholders networks*), działające ponad granicami krajów. Rozpatrywane jest włączanie się do tej sieci nie tylko interesariuszy związanych z organizacjami biznesowymi (*business*), ale także społecznymi (*civil society*) oraz administracją rządową (*governmental institutions*). Sieć multiinteresariuszy mogą przybierać charakter publiczno-polityczny (*public-policy network*) o globalnym charakterze, z licznym udziałem zróżnicowanych interesariuszy. Tego typu sieci mogą być nakierowane na aspekty społeczne jak np. United Nations Global Compact, który zajmuje się prawami człowieka, pracownika, aspektami ekologicznymi i korupcją. W sieci Global Compact funkcjonuje około 3800 uczestników, w tym 2900 przedsiębiorstw, organizacje pozarządowe (NGO's), uniwersytety oraz odpowiednie struktury ONZ¹⁴.

Coraz częściej podkreśla się znaczenie oddziaływania interesariuszy w realizacji założeń CSR¹⁵. Analizuje się rolę kapitału społecznego interesariuszy, w ramach którego dążenie do zespołowości uwzględnia sieciowość (*networks*), relacje (*relationship*), normy (*norms*) i zaufanie (*trust*). Wskazuje się na rolę biznesu na rzecz kształtowania dobra wspólnego (*common good*)¹⁶.

Przenosząc założenia teorii neoinstytucjonalnej (oraz nauk prawnych) na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych warto zwrócić uwagę, że wpływają one w zależności od kraju na struktury własnościowe spółek. Oznacza to, że w różnych krajach występują rozwiązania oparte o zróżnicowane rozwiązania prawne. Widać więc wyraźny wpływ podejścia regulacyjnego i określoną rolę

¹³ Y. Fassin, *The Stakeholder Model Refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, No. 1, s. 113–135.

¹⁴ J. Roloff, *A Life Cycle Model of Multi-stakeholder Networks*, „Business Ethics: A European Review” 2008, Vol. 17, 3, s. 311–325.

¹⁵ F. Maon, A. Lindgreen, A. Svaen, *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1, s. 71–89.

¹⁶ T. Maak, *Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4, s. 329–343.

poszczególnych państw. Zachowania takie mają silne uwarunkowania historyczne¹⁷. Wynikające z tego ukształtowanie elementów odnoszące się do ogólnej kultury społeczeństwa w nawiązaniu do uznawanych i pożądaných przez daną zbiorowość wartości w odniesieniu do gospodarowania i systemu ekonomicznego państwa jest określane kulturą ekonomiczną. Jej przejawem są zachowania dotyczące świadomości wyborów ekonomicznych, postawy i zachowania dotyczące tych wyborów oraz reguły gry ekonomicznej. Uwarunkowania historyczne dotyczą także roli państwa (np. kolektywistyczny system gospodarczy), a także mają wpływ na zachowania interesariuszy w poszczególnych krajach¹⁸.

Prowadząc rozważania o teoriach przedsiębiorstwa i jego rozwoju na przestrzeni czasu warto także zwrócić uwagę na fakt, że rolę państwa można analizować mając na uwadze przedsiębiorstwo o rozmytych granicach. Taka organizacja jest traktowana jako system, w którym kluczowe zasoby, procesy i aktorzy funkcjonują i są zarządzani w ramach wykraczających poza formalne struktury organizacyjne. Zbiór kluczowych kompetencji takiej organizacji stanowi rdzeń wpływający na jej integralność i tworzoną przewagę konkurencyjną¹⁹. Sieć relacji takiego przedsiębiorstwa odnosi się także do instytucji regulacyjnych, w tym rządowych.

Państwo wobec nurtów kształtowania się przedsiębiorstwa

W systemie społeczno-gospodarczym można zaobserwować wydzielanie się trzech nurtów, związanych z kształtowaniem się przedsiębiorstwa: ogólnoeconomiczny, zarządczy i inwestorski²⁰. Nurt ogólnoeconomiczny, podkreślający rolę przesłanek ekonomicznych odnosił się on do trzech głównych kwestii: kategorii przedsiębiorcy – właściciela, przedsiębiorcy innowatora oraz podstaw instytucjonalnych wyodrębnienia przedsiębiorstwa i jego rozwoju. Nurt zarządczy wiązał się z przejściem od kapitalizmu właścicielskiego do kapitalizmu menedżerskiego i wprowadzeniem do przedsiębiorstw osób zajmujących się zarządzaniem w sposób profesjonalny. Nurt inwestorski wiązał się z tworzeniem nowych możliwości pozyskiwania środków na rozwój przedsiębiorstw w warunkach globalizacji rynku. Łączy się z dynamicznym rozwojem rynku finansowego, w tym kapitałowego.

Obserwuje się równocześnie zjawisko pojawienia się inwestorów – współwłaścicieli (jak np. inwestorzy instytucjonalni), którzy niekoniecznie są przed-

¹⁷ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 91–92.

¹⁸ I. Ściborska, *Kultura ekonomiczna a etyka interesariuszy*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 1 (4), s. 38–43.

¹⁹ M. Mitrega, *Zarządzanie wartością dla klienta w organizacji o rozmytych granicach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 2, s. 39–41.

²⁰ *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. M. Strużycki, Warszawa 2011, s. 54–65.

siębiorcami. Jako podstawowe atrybuty wyodrębnienia tych trzech modeli (właściocielski, menedżerski i oraz inwestorski) wymienia się następujące właściwości (atomybuty podmiotowości przedsiębiorstwa): własność, władza, forma organizacyjno-prawna, wielkość, skala działania, źródła finansowania rozwoju. W wersji bardziej rozbudowanej wymienia się również profil działalności, główne funkcje i procesy, pozycję na rynku, sytuację finansową, wielkość i strukturę zatrudnienia, pozostałe zasoby przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, style kierowania oraz kulturę organizacyjną.

Jako formy organizacyjno-prawne wiele uwagi poświęca się grupom kapitałowym jako układom o różnym stopniu i rodzaju dywersyfikacji (pokrewna i niepokrewna). W przypadku akcjonariatu może on występować jako²¹ rozproszony (amerykańskie konglomeraty, ale także rozwiązania japońskie określane terminem *kairetsu*) lub skoncentrowany (europejskie piramidy – inwestor finansowy, strategiczny, rodzina; rosyjskie grupy kapitałowe – oligarchowie, ale także państwo; hinduskie *business houses* – rodziny; koreańskie *cheabole* – rodzina; chińskie grupy kapitałowe – państwo; południowoamerykańskie *grupos* – rodziny). Ma się tu do czynienia ze zróżnicowanymi typami holdingów, z różnym stopniem angażowania się państwa.

Problematyka grup kapitałowych wiąże się z zagadnieniami ładu korporacyjnego. Ład korporacyjny (*corporate governance*) to, według OECD, sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami oraz innymi grupami interesów zainteresowanych działaniem spółki. Jako inne grupy interesów wymienia się m.in.: wierzycieli, pracowników, klientów, dostawców, społeczność lokalną, a także państwo. Pojawiają się definicje, traktujące *corporate governance* jako układ czynników prawnych, instytucjonalnych oraz kulturowych (charakterystycznych dla danego kraju), które określają wpływ poszczególnych interesariuszy na procesy decyzyjne w spółkach. Pojęcie *corporate governance* jest także określane jako: nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski, władztwo korporacyjne. Pojęcie „ład korporacyjny” wiąże się ze społecznym i systemowym kontekstem działania spółek z uwzględnieniem warunkowań płynących z otoczenia społecznego i makroekonomicznego. Wskazuje rolę społecznej odpowiedzialności i kultury zwiększonej odpowiedzialności dla wzrostu społecznego zaufania do spółek. Wiaże się to z realizacją koncepcji *stakeholders*²².

W analizie ładu korporacyjnego zwraca się uwagę, że we własności korporacyjnej wykształciły się trzy podstawowe jej formy: prywatna, komunalna i państwowa. Własność prywatna oznacza dysponowanie akcjami przez jednostkę lub prywatną instytucję. W przypadku własności prywatnej jako inwestorzy mogą występować drobni indywidualni akcjonariusze, fundusze, banki, menedżerowie,

²¹ M. Aluchna, *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s.4–7.

²² J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 10, 45, 55–83, 118, 120–123.

a także (co jest niezwykle ważne z punktu widzenia rozwoju grup kapitałowych i korporacji) – inne spółki. Fundusze mogą występować jako inwestycyjne, emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe czy fundusze *private equity/venture capital*). Fundusze *venture capital* wykorzystywane są w pierwszej fazie rozwoju firmy, zaś *private capital* często wiąże się z ekspansją firm, ale przy ponoszeniu ryzyka podobnego jak pozostali właściciele. Podkreśla się także rolę przedsiębiorczości rodzinnej²³. Fundusze, banki oraz inne spółki są traktowane jako akcjonariusze instytucjonalni. Współcześnie zaobserwować można zjawisko instytucjonalizacji własności korporacyjnej. Pod koniec XX w. inwestorzy instytucjonalni posiadali ok. 60% akcji w spółkach amerykańskich oraz ponad 80% akcji w spółkach brytyjskich i japońskich. Następuje również zjawisko instytucjonalizacji własności korporacyjnej w Europie. W Europie kontynentalnej, Azji, Ameryce Południowej i Środkowej, występuje skoncentrowana własność korporacyjna, zaś w krajach anglosaskich (w tym USA i Wielka Brytania) następuje względne rozproszenie własności. O ile w Niemczech i innych krajach Europy kontynentalnej dominuje koncepcja dualistyczna, respektująca w szczególności interesy akcjonariuszy oraz pracowników, o tyle w Japonii obowiązuje koncepcja pluralistyczna, uwzględniająca potrzeby wszystkich interesariuszy, w ramach np. działań grup biznesowych (*kairesu*), z podkreśleniem roli pracowników.

W literaturze wskazuje się, że ład korporacyjny może być zorientowany rynkowo (typ anglosaski) lub sieciowo. W ramach ładu anglosaskiego (Wielka Brytania, Irlandia, Stany Zjednoczone, Kanada, Australia) występują akcjonariusze indywidualni i instytucjonalni (fundusze inwestycyjne). Zorientowanie sieciowe jest charakterystyczne dla ładu niemieckiego (Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Austria), łacińskiego (Francja, Belgia, Hiszpania, Włochy) oraz japońskiego.

W ładzie niemieckim jako najważniejsze grupy interesu występują banki, grupy kapitałowe i pracownicy. Cechą charakterystyczną jest sieć powiązań własnościowych, organizacyjnych i personalnych między spółkami, pod postacią grup kapitałowych (koncernów). W ładzie łacińskim najważniejszymi grupami interesu są holdingi finansowe, branżowe, rząd i rodziny. Pomimo możliwości posiadania krzyżujących się akcji, ze względu na występujące w tym zakresie ograniczenia, orientacja na powiązania sieciowe jest słabsza niż w modelu niemieckim. W ładzie japońskim jako najważniejsze grupy interesu występują banki i inne instytucje finansowe, grupy kapitałowe (*kairesu*) oraz pracownicy. Cechą charakterystyczną jest tworzenie sieci spółek (*kairesu*), w oparciu o powiązania kapitałowe, oparte na krzyżujących się akcjach²⁴.

Analizując problematykę ładu korporacyjnego z aspektami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw warto zwrócić uwagę na możliwości uwzględniania tych aspektów w procesach inwestycyjnych. Koncepcja SRI (inwestowania

²³ *Ibidem*, s. 84–88, 128–130. Przywołany autor wskazuje na potrzebę integracji orientacji właścicielskiej z orientacją *stakeholders* (s. 140).

²⁴ *Ibidem*, s. 165–176.

społecznie odpowiedzialnego – *Socially Responsible Investment*) dotyczy zarówno inwestorów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Mogą to być fundusze sektora finansowego i sektora pozafinansowego. Ekologicznymi inwestorami w sektorze finansowym mogą być głównie fundusze inwestycyjne, *asset management*, banki, fundusze emerytalne, biura maklerskie, *private equity/venture capital*, a także towarzystwa ubezpieczeniowe. W sektorze pozafinansowym mogą to być, poza osobami indywidualnymi – przedsiębiorstwa i podmioty publiczne²⁵. Wskazanie na rolę podmiotów publicznych oznacza rzeczywistą możliwość włączenia się rządów w realizację założeń odpowiedzialności społecznej.

W literaturze przedmiotu, poza problematyką grup kapitałowych coraz więcej uwagi poświęca się także powiązaniom sieciowym przedsiębiorstw, w tym klastrów. Podkreśla się, że rolę przedsiębiorstwa można postrzegać z punktu widzenia paradygmatu relacji. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest budowana w oparciu o zasoby relacyjne. Ich wykorzystanie przejawia się jako zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia powiązań (relacji), przede wszystkim z podmiotami występującymi w otoczeniu zewnętrznym. Przewaga konkurencyjna coraz częściej jest zatem tworzona w oparciu o wartość płynącą z relacji, a nie jak to było przyjmowane do tej pory – głównie o wartość płynącą z konkurencji o rynki i produkty, a także zasoby i kompetencje²⁶. Tworzone relacje analizuje się, mając na uwadze interakcje z otoczeniem, zwracając równocześnie uwagę że:

- relacje te ograniczają swobodę działań przedsiębiorstwa, wymuszając na nim zachowania adaptacyjne,
- relacje są kształtowane przez wybory, dokonywane przez przedsiębiorstwo,
- relacje mają charakter konfliktu, co przejawia się w typowych zachowaniach konkurencyjnych.

Rozważania w kontekście relacji prowadzi budowy strategii uwzględniających tworzenie sieci międzyorganizacyjnych. Interesujący jest fakt, że w analizach sieci międzyorganizacyjnych nacisk jest kładziony na relacje, a w mniejszym zakresie na węzły jako elementy sieci. Siłą napędową relacji jest współpraca, która dominuje nad konkurencją, stwarzając określone bariery wejścia. Podkreśla się, że nasilenie współpracy w celu zwiększenia siły przetargowej występuje jako odpowiedź na oddziaływanie otoczenia instytucjonalnego. Analiza zachowań kooperacyjnych z kolei wskazuje, że relacje między partnerami mogą mieć przewagę współpracy (*cooperation dominated*), konkurencji (*competition dominated*) lub występuje równowaga (*equal*) obu tych relacji²⁷.

Rozpatrując relacje sieciowe analizuje się wpływ sektora publicznego na funkcjonowanie klastrów. Zwraca się przy tym uwagę, że na przewagę konkuren-

²⁵ L. Dziawgo, *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, Warszawa 2010, s. 47.

²⁶ E. Stańczyk-Hugiet, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 8–12.

²⁷ *Ibidem*, s. 8–12.

cyjną klastra wpływ mają zarówno przedsiębiorstwa, instytucje wspomagające, jak i, co jest istotne z punktu widzenia niniejszej publikacji, rząd i samorząd (tzw. *Triple helix*)²⁸.

Prezentowany przegląd wskazuje, że rola poszczególnych państw jest zróżnicowana, a wpływ poszczególnych rządów w znacznej mierze jest determinowany historycznie. Często ma się jednak do czynienia ze wspomagającą rolą państwa, które oddziałuje w sposób pośredni. Przykładem może być tworzenie organizacji o charakterze brokerów wiedzy, wspierających działania organizacji biznesowych. Brokerzy ci często wspomagają działania mniejszych podmiotów gospodarczych na poziomie lokalnym lub regionalnym. Wsparcie to może dotyczyć także obszaru odpowiedzialności społecznej, np. w postaci umożliwienia dostępu do nowych rozwiązań proekologicznych.

Plaszczyzny realizacji i polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Współcześnie w literaturze przedmiotu występuje pogląd, że jako substytut dla formalnych instytucji można traktować CSR²⁹. Zwraca się także uwagę na wielopłaszczyznowość realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, gdyż może ona być realizowana zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, socjalnej, socjologicznej, etycznej, jak i ekologicznej³⁰.

Rozważania odnośnie do płaszczyzny ekonomicznej, odnoszą się m.in. do tworzenia miejsc pracy, zatrudniania i wynagradzania pracowników, czy wytwarzania dóbr zaspokajających potrzeby społeczne. Sferę socjalno-bytową, zdrowotną i kulturalno-rozrywkową obejmuje płaszczyzna socjalna. Płaszczyzna socjologiczna wiąże się z podnoszeniem umiejętności zatrudnionych, a także intelektualnym i emocjonalnym rozwojem jednostek oraz obejmuje starania o zintegrowany rozwój społeczności lokalnych, tworzenie spójności społecznej, kształcenie młodzieży, odnosi się też do wdrażania założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*). W płaszczyźnie etycznej rozpatruje się własne decyzje i działania, mając na względzie dobro ogółu. Dbłość o środowisko naturalne wiąże się z problematyką ekologiczną.

Zwraca się uwagę na fakt, że społeczna odpowiedzialność korporacji ma charakter wielowymiarowy³¹. Wymienia się wymiary: ekonomiczne, społeczny i ekologiczny. Zachowanie właściwych relacji z kontrahentami, realizacja inwe-

²⁸ J. Staszewska, *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1, s. 29–34.

²⁹ G. Jackson, A. Apostolakou, *Corporate Social Responsibility in Western Europe, an Institutional Mirror or Substitute?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 3, s. 371–394.

³⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wrocław 2007, s. 90–93.

³¹ M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124), s. 33–50.

stycji społecznie odpowiedzialnych, respektowanie praw udziałowców, realizacja nadzoru korporacyjnego (*corporate government*), zachowanie jawności i rzetelności informacji o swojej działalności czy realizacja zobowiązań podatkowych, odnoszą się do wymiaru ekonomicznego.

W ramach wymiaru społecznego rozpatruje się: utrzymywanie rzetelnej komunikacji z otoczeniem społecznym, promowanie zachowań etycznych, respektowanie praw człowieka i pracownika, współudział w rozwoju społeczności lokalnych, uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów społecznych, odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi. Wymiar ekologiczny obejmuje: odpowiednie zarządzanie środowiskiem (naturalnym), stosowanie technologii przyjaznych środowisku naturalnemu, uczestnictwo w dyfuzji technologii. Podkreślana jest także konieczność przestrzegania określonych zasad w realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, mianowicie:

- zasada odpowiedzialności (oznacza zgodność z deklarowanymi normami i gotowość do ponoszenia konsekwencji za realizowane lub zaniechane działania) połączona z zasadą policzalności (*accountability*); zasada policzalności wiąże się z realizacją przez przedsiębiorstwa rachunkowości społecznej i ekologicznej (*social and environmental accounting*)³²,
- zasada uczestnictwa pozwalająca na uwzględnienie oczekiwań i potrzeb interesariuszy,
- zasada zupełności zapobiegająca wyłączeniu niewygodnych lub drażliwych obszarów działania,
- zasada wymierności związana z gotowością do oceny (pomiaru) sfer działania, ważnych dla interesariuszy,
- zasada zapewnienia jakości, która stwarza możliwość potwierdzenia wiarygodności firmy przez niezależnych ekspertów,
- zasada dostępności, związana z poszukiwaniem najskuteczniejszych kanałów komunikacji, w tym dotyczących propagowania informacji o programach odpowiedzialności społecznej,
- zasada istotności uwzględniająca znaczenie ocen i informacji przekazywanych przez organizację sferom opiniotwórczym,
- zasada zrozumiałości (informacji) także dla osób nieposiadających fachowego przygotowania w danej dziedzinie.

Założenia CSR wywierają wpływ na zarządzanie w organizacjach. Zarządzanie może być zatem etyczne (*moral management*), etycznie neutralne (*amoral management*) lub nieetyczne (*immoral management*)³³. Badania polskich przedsiębiorstw pozwoliły na wyodrębnienie czterech perspektyw postrzegania związków między etyką a zarządzaniem³⁴:

³² J. Brown, M. Fraser, *Approaches and Perspectives in Social and Environmental Accounting; an Overview of the Conceptual Landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, No. 2, s. 103–117.

³³ A. B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” 1987, Vol. 30, No. 2, s. 7–15.

³⁴ J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 11–14.

- etyczne posłannictwo; założenia CSR są zawarte w misji, a przedsiębiorca realizuje etyczne zarządzanie przez zachowanie zgodności z osobistymi wartościami i opartą na tych wartościach etyczną misję,
- etyczny instrumentalizm; nie nawiązuje wprost do założeń CSR, a przedsiębiorca zarządza w sposób zgodny ze swoimi moralnymi zasadami; przekłada się to na styl przewodzenia, perspektywa pozbawiona jest elementów misyjnych, jest bardziej zorientowana na interesariuszy, niż na ogólne wartości,
- etyczny minimalizm: podkreślając rolę uwarunkowań zewnętrznych oznacza przestrzeganie minimalnych standardów etycznych,
- aksjologiczny legalizm: reguły i standardy mają umocowanie w wartościach o charakterze środowiskowym (stąd określenie „aksjologiczny”), a przedsiębiorca zarządza w oparciu o reguły oparte na profesjonalizmie, zgodnie z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania, często wykorzystywane są sprawdzone, profesjonalne wzorce postępowania.

Nawiązując do roli państwa oznacza to, że zmiana regulacji w tym w obszarze społecznym znajdzie swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu, opartym na „aksjologicznym legalizmie”.

Realizacja zasad etycznego zarządzania wiąże się z przywództwem, w szczególności z teorią przywództwa transformacyjnego. Tego typu przywództwo polega nie tylko na formułowaniu inspirujących celów i motywowaniu zespołu, ale także kształtowaniu postaw pracowników, uwzględniając potrzeby wyższego rzędu, a także sposób postrzegania organizacji oraz wyobrażenia swojej roli zawodowej. Rozważany jest wpływ etycznego przywódcy na proces uczenia się zwolenników przez imitację jego wartości, postaw i zachowań.

Jako cztery behawioralne komponenty przywództwa transformacyjnego B. Bass wymienił: wpływ przez identyfikację z przywódcą (*idealized influence*), pobudzanie pracowników do kwestionowania dotychczasowych sposobów myślenia i działania, z podkreśleniem niezależności i kreatywności (intelektualna stymulacja – *intellectual stimulation*), oddziaływanie przez inspirującą motywację (*inspirational motivation*), co wiąże się z jakością i emocjonalną siłą wizji przywódcy oraz uwzględnienie potrzeb pracownika, empatia i realizacja coachingu.

Coaching jest przejawem zindywidualizowanego podejścia do pracownika (*individualized consideration*). Etyczne zarządzanie, mając na względzie aspekty transformacyjnego przywództwa, występuje najpełniej w ramach kategorii „korporacyjny proceduralizm” (realizowana w korporacjach wdrażających CSR, postępowanie zgodne z kodeksem etycznym, przyjętym w organizacji) oraz „etyczny profesjonalizm” (oparty na osobistym systemie wartości menedżera, co przekłada się na profesjonalizm postępowania, zgodnie z wartościami i regułami w organizacji). Sytuacyjnie zmienne przesłanki moralnego działania wystę-

pują w perspektywie (kategorii) „etyczny sytuacjonizm”. Zarządzanie oparte na prawie i regułach skutecznego zarządzania, występuje w perspektywie „technokratyczny legalizm”. W oparciu o reguły postępowania, zapewniające bezpieczeństwo i powtarzalność transakcji gospodarczych oraz dążenie do zmniejszenia niepewności warunków działania przedsiębiorstwa, określono perspektywę „etyka kontraktu”³⁵.

Interesujące jest, na ile koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu realizowana jest w praktyce. Wyniki badań wskazują, że około 38% polskich przedsiębiorców nie potrafi ocenić wpływu realizacji CSR ich na działalność rynkową, a ponad jedna trzecia określa to oddziaływanie (pomoc) jako średnią. Około 8% twierdzi, że działania w tym zakresie są bardzo istotne. 7% respondentów nie widzi żadnego pozytywnego wpływu, a 14% twierdzi, że wpływ jest niewielki. 75% osób najslabiej wykształconych określa sens podejmowanych działań w tym obszarze jako średni. U osób najlepiej wykształconych występuje większe zróżnicowanie odpowiedzi³⁶. Generalnie, wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku, koncepcja CSR jest dość słabo znana, a działania w tym zakresie wynikają z obowiązujących przepisów. Deklarowane działania mają wręcz charakter pozorowany, są realizowane dla potrzeb komunikacji, a nie realizowanej strategii. Obserwuje się występowanie braku wiary w skuteczność CSR wśród pracowników, brak jest wsparcia działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu przez systemy motywacyjne oraz komunikację wewnętrzną. Niepokojący jest fakt, że działania są prowadzone samodzielnie, bez angażowania innych podmiotów rynkowych.

W świecie zaobserwować jednak można rozwój praktycznej realizacji koncepcji CSR w przedsiębiorstwach. Najczęściej wprowadzane są tzw. kodeksy etyczne, a równocześnie następuje rozwój sprawozdawczości społecznej i ekologicznej. Informacja dostarczana interesariuszom powinna im bowiem umożliwiać wpływ na funkcjonowanie organizacji³⁷. Raportowanie społeczne odgrywa ważną rolę w budowie wiarygodności firmy w oczach interesariuszy. Równocześnie obserwuje się wzrost ilości agencji ratingowych, dokonujących ocen zaangażowania korporacji w CSR³⁸.

Wydaje się, że realizacja CSR w korporacjach ponadnarodowych funkcjonujących w Polsce spowoduje szybsze upowszechnienie założeń tej koncepcji w kraju. Rozwijając sprawozdawczość społeczną trzeba mieć na uwadze fakt, że jest ona kierowana do różnych grup interesariuszy. Oznacza to, że powinna uwzględniać ich specyficzne życzenia i oczekiwania. Mogą one dotyczyć następujących aspektów:

³⁵ Idem, *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 35–39.

³⁶ *Przedsiębiorstwo, region, rozwój...*, s. 200–202, 215.

³⁷ Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam 2002, s. 9.

³⁸ S. Scalet, T. Kelly, *CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 1, s. 69–88.

- w przypadku klientów – bezpieczeństwa produktów,
- dla społeczności lokalnej i ponadlokalnej ważna jest informacja o rynku pracy, działalności filantropijnej i wpływie na środowisko naturalne,
- pracownicy są zainteresowani informacjami dotyczącymi aspektów finansowych i pozafinansowych, warunków pracy (problematyka BHP, możliwości szkoleń i awansów, problemy dyskryminacji),
- udziałowcy oczekują informacji o efektywności finansowej,
- dostawców interesują wymagania stawiane im w dziedzinie społecznej odpowiedzialności.

Warto mieć na uwadze fakt, że podstawowym celem sprawozdawczości społecznej jest wzmacnianie dialogu między różnymi interesariuszami. Tworzenie powiązań z interesariuszami należy rozpatrywać w kontekście budowy strategii korporacji i kreowania wartości dla interesariuszy³⁹. Jednak przygotowywane raporty obejmują różny zakres merytoryczny. W 2004 r. spośród 161 przedsiębiorstw działających na rynkach światowych:

- ponad 50% publikowało oddzielne raporty dotyczące aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*sustainability reports*),
- ok. 10% publikowało raporty związane z problematyką społeczną i ekologiczną,
- 20% łączyło raporty finansowe (*financial reports*) z informacją odnośnie do spraw ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*integrated sustainability information*)⁴⁰.

Kształtowanie się celów działania przedsiębiorstwa

Przegląd dokonany przez D. Jamkę wskazuje, że w teoriach przedsiębiorstw następowała zmiana celów⁴¹:

- w teoriach klasycznych i neoklasycznych dominował zysk, przy równoważeniu kosztów i przychodów krańcowych,
- w teoriach menedżerskich celem jest maksymalizacja sprzedaży (jeśli nie występuje sprzeczność z maksymalizacją zysku lub maksymalizacją stopy wzrostu), przy maksymalizacji użyteczności dla menedżerów,
- teorie behawioralne opierają wybór celu o przetarg i negocjacje, punktem wyjścia mogą być różne cele szczegółowe i interesy tworzących się koalicji.

³⁹ S. Schaltegger, R. L. Burrit, *Corporate Sustainability Accounting a Nightmare or a Dream Coming True?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, No. 5, s. 293–295.

⁴⁰ A. Kolk, *Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals Reporting Practices*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 18, No. 1, s. 1–15.

⁴¹ B. Jamka, *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3 (141), s. 17–32.

Ponadto warto zwrócić uwagę, że cel zależy od przyjętej teorii przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań kulturowych. W literaturze występuje pogląd, że maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy stanowi nadrzędny, finansowy cel działania przedsiębiorstwa. W przypadku spółek giełdowych maksymalizację wartości dla akcjonariuszy utożsamia się z maksymalizacją cen rynkowych akcji (mimo dyskutowanej wiarygodności wycen giełdowych). Słuszność maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy uzasadnia się tym, że⁴²:

- przedsiębiorstwo należy do akcjonariuszy,
- ryzyko ponoszone przez właścicieli jest większe,
- odstępianie od takiego podejścia powoduje, że istnieje możliwość nieuzasadnionego czerpania korzyści przez innych interesariuszy,
- cel związany z wartością dla akcjonariuszy jest jednoznaczny i mierzalny,
- pomnażanie korzyści dla akcjonariuszy prowadzi także do zwiększania korzyści dla pozostałych interesariuszy i społeczeństw,
- maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy pociąga za sobą wzrost roszczeń innych zainteresowanych stron i wzrost dobrobytu społecznego; spółki o najlepszych wynikach dla akcjonariuszy są np. postrzegane jako odpowiedzialne społecznie,
- realizacja maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy nawiązuje do teorii holistycznej, umożliwiając uwzględnienie poglądów teorii behawioralnej i neoinstytucjonalnej, mając na uwadze fakt, że maksymalizacja jest trudna lub niemożliwa wobec złożoności występujących zjawisk. W tym podejściu nie przyjmuje się jednak założenia o realizacji wiązki celów, lecz jedynie celu nastawionego na maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy, co i tak pociąga za sobą pojawienie się innych roszczeń (ze strony pozostałych interesariuszy). Oznacza to, że teoria maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy i teoria interesariuszy tworzą komplementarny punkt widzenia odnośnie do celów przedsiębiorstw i ich realizacji w praktyce.

Często podkreśla się, że wartość przedsiębiorstwa przynosi satysfakcję nie tylko właścicielom, inwestorom, ale także pracownikom, konsumentom, społeczności lokalnej, dostawcom, bankom, ubezpieczycielom itd.⁴³ Podejście to wskazuje, że wartość przedsiębiorstwa służy wielu interesariuszom. Pogląd ten wymaga jednak jeszcze szerszego spojrzenia, gdyż nie wszyscy interesariusze oczekują takiej samej, oferowanej wartości i że musi ona uwzględniać wymiar społeczny oferowanej wartości. Interesariusze przedsiębiorstw mogą kierować się pewnymi ogólnymi wartościami, zwracając uwagę na potrzeby społeczne. Przykładem mogą być oczekiwania związane z ograniczaniem globalnego ocieplenia. A. Piekarczyk i K. Zimniewicz wykazali, że dla realizacji tych działań,

⁴² *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. A. Cwynar i P. Dżurak, Warszawa 2010, s. 42–46.

⁴³ *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Warszawa 2006.

należy uwzględnić punkt widzenia takich interesariuszy, jak: ONZ, gospodarka, przemysł, transport, energetyka, ruchy ekologiczne, lobbyści, nauka. Wpływ mają także państwa narodowe. Z prezentowanego zestawienia interesariuszy zwraca uwagę fakt, że są oni usytuowani w otoczeniu zewnętrznym, składającym się z otoczenia ekonomicznego (odnosi się do gospodarki, w ramach której funkcjonują przedsiębiorstwa), naturalnego (przedsiębiorstwo pobiera z niego materię i energię, a przekazuje mu produkty i odpady) oraz kulturowego (związanego z otoczeniem społecznym)⁴⁴.

Jak widać, wśród interesariuszy występują *stakeholders* o charakterze globalnym, regionalnym, lokalnym, a także sektorowym. Państwa narodowe muszą brać przy tym pod uwagę fakt, że proponowanie działania, w szczególności dotyczące redukcji emisji dwutlenku węgla, będą wpływać na ich konkurencyjność, a skutki będą odczuwalne w wymiarze społecznym (np. problem bezrobocia).

Mając na względzie cele przedsiębiorstwa, interesująca jest prezentacja poglądów, odnoszących się do roli korporacji w realizacji ich społecznej odpowiedzialności na tle funkcjonującego systemu kapitalistycznego. Według M. Portera i M. Kramera, obecnie obserwuje się następujące zjawiska⁴⁵:

- narasta krytyka korporacji argumentująca, że rozwijają się one kosztem społeczeństwa, równocześnie spada zaufanie do systemu kapitalistycznego. Nadszedł czas na nową koncepcję kapitalizmu, gdyż dotychczasowa jest zbyt wąska. W funkcjonującej wersji kapitalizmu wpływ biznesu na rozwój społeczności przejawiał się tworzeniem miejsc pracy, płacami, zakupami, inwestycjami czy płaconymi podatkami, co wiązało się z zyskiem przedsiębiorstw. Jako korzyść wystarczającą uznawano istnienie biznesu;
- myślenie w dotychczasowych kategoriach konfiguracji łańcucha wartości dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej jest zbyt wąskie, bo nie dostrzega okazji do zaspokajania potrzeb społecznych i nie rozpatruje destruktywnego wpływu szkód społecznych na ten łańcuch⁴⁶. Ostatni kryzys wynika m.in. z faktu optymalizacji jedynie krótkookresowych wyników spółek.

⁴⁴ A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Warszawa 2010, s. 28, 130–131.

⁴⁵ M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February, s. 62–77.

⁴⁶ Koncepcja łańcucha wartości, powszechnie znana z prac M. Portera, uwzględnia przede wszystkim aspekt ekonomiczny w tworzeniu wartości dodanej. Współcześnie podkreśla się, że poza efektywnością ekonomiczną, należy także brać pod uwagę efektywność społeczną realizowanych działań. Wynika to z faktu, że koncentracja uwagi jedynie na aspektach ekonomicznych może wiązać się z niekorzystnymi skutkami społecznymi (np. wzrost bezrobocia czy negatywne skutki dla środowiska naturalnego). Przez wiele lat koncepcja łańcucha wartości była wykorzystywana w analizie strategicznej przedsiębiorstwa. Aktualnie coraz częściej podkreśla się jej stateczność i brak uwzględnienia gwałtownych, turbulentnych zmian w otoczeniu. Stąd też poszukuje się innego podejścia wynikającego z szybkiej reakcji na te zmiany w oparciu o wykorzystywanie okazji. Okazje w naukach o zarządzaniu można rozpatrywać również w odniesieniu do problematyki społecznej, mając na przykład na uwadze szybkie dostosowanie się do zmian postaw społecznych, także w odniesieniu do aktualnych potrzeb interesariuszy [przyp. A.C.].

Spółki nie dostrzegają (ignorują) potrzeb lepszego życia klientów, wyczerpywania zasobów naturalnych czy ekonomicznych zagrożeń dla społeczności z którymi są związane.

Wspomniani autorzy sugerują, że:

- firmy muszą przejąć przywództwo w ponownym łączeniu biznesu i społeczeństwa. Myślenie w kategoriach społecznej odpowiedzialności (*social responsibility*) to jedynie peryferie aktywności. Autorzy proponują realizację zasady wspólnej wartości (*principle of shared value*), u podstaw której leży założenie kreowania wartości ekonomicznej w taki sposób, aby także powstawała wartość dla społeczeństwa. To recepta na sukces. Powinna się ona znaleźć w centrum uwagi firm. Oznacza to integrację celów społecznych z wynikami finansowymi. We wspieranie takiego podejścia powinny się włączyć rządy;
- jako sposoby kreowania ekonomicznej wartości przez budowanie wartości społecznej wskazuje się: tworzenie na nowo produktów i rynków (chodzi o klientów o niskich dochodach), ponowne zdefiniowanie efektywności w łańcuchu wartości (przykładowe działania dotyczą zużycia energii i logistyki, zużycia zasobów, współpracy z dostawcami, dystrybucji, kosztów związanych z lokalizacją), realizacja lokalnych klastrów;
- dotychczas CSR był traktowany jako reakcja na zewnętrzną presję i wydatek dla poprawy reputacji.

Prezentowane poglądy postrzegają przedsiębiorstwo jako kreatora nowej jakości relacji między podmiotami gospodarczymi i społeczeństwem, z uwzględnieniem roli państwa.

Potrzeby społeczne a rola państwa w planowaniu rozwoju

Sprawą niezwykle istotną jest możliwość przewidywania rozwoju koncepcji społecznej roli przedsiębiorstw i jej praktycznej realizacji w dobie globalizacji, tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, a także wpływu firm na rozwój społeczności lokalnych. W ramach tych rozważań powinna być rola państw narodowych. Punktem wyjścia może być analiza rozwoju poglądów na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. W literaturze opisane są kolejne fazy rozwoju CSR, mianowicie⁴⁷:

- faza pierwsza oparta jest na krytyce dominacji zysku, który występuje w koncepcjach wartości dla akcjonariuszy. Rozważa się mierniki efektywności społecznej przedsiębiorstwa (*social performance*) i ich powiązanie ze wskaźnikami finansowymi. Wskazuje się na związki społecznej odpowiedzialności biznesu z wyceną akcji przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy;

⁴⁷ A. Kemper, R. L. Martin, *After the Fall...*, s. 229–239.

- faza druga: od tzw. Szczytu Ziemi w ramach konferencji ONZ w 1992 r., poświęconej środowisku naturalnemu i rozwojowi (odnosi się m.in. do koncepcji *sustainable development*), w ramach tej fazy próbowano dać odpowiedź na pytanie o miejsce biznesu i rolę interesariuszy;
- faza trzecia (po 2000 r.) to traktowanie CSR jako strategicznego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa i myślenie w kategoriach budowy przewagi konkurencyjnej. W fazie tej następuje integracja kwestii politycznych i społecznych z zarządzaniem, wraz z podkreślaniem roli przedsiębiorstwa we współczesnych społeczeństwach.

Rozwijając koncepcję rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), mając na uwadze potrzeby nie tylko obecnego, ale i przyszłych pokoleń, proponowano równoważenie trzech globalnych systemów: gospodarki, środowiska (naturalnego) i społeczeństwa. Podstawę do tego równoważenia stanowi środowisko naturalne, a gospodarka jest narzędziem osiągania tego rozwoju. Jednak celem jest aspekt społeczny, kojarzony z jakością życia. Jakość życia jest postrzegana z perspektywy zdolności do jego utrzymywania we wszystkich, zróżnicowanych formach.

K. Górka zwraca uwagę, że rozwój zrównoważony stał się ważną kategorią ekonomiczną, z uwzględnieniem aspektów ekologicznych; odnosi się do równowagi między elementami: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym w rozwoju gospodarczym. Istotne jest, że zapewnia ład nie tylko gospodarczy, ale także polityczny przestrzenny i społeczny; ma na względzie likwidację ubóstwa oraz odnosi się do zapewnienia sprawiedliwości społecznej, zarówno wewnątrz-, jak i międzypokoleniowej⁴⁸. Wymieniony autor zwraca uwagę, że pojęcie rozwoju zrównoważonego było znane już wcześniej, jednak odnosiło się do zapewnienia właściwych proporcji w ramach rozwoju społeczno-gospodarczego, dla zapewnienia rozwoju wewnętrznego. Jednak nie uwzględniało ono roli aspektów ekologicznych.

Autor ten proponuje, aby używać określenia „rozwój zrównoważony” zamiast często używanego „zrównoważony rozwój”, a docelowo wprowadzić w to miejsce pojęcie „rozwój trwały”. Nie należy go jednak kojarzyć z tradycyjnym wzrostem gospodarczym (a więc o charakterze ilościowym), ale rozpatrywać jako rozwój społeczno-gospodarczy, w kategoriach jakościowych. Rozważaniom poddano także aspekty zarządcze dla systemów: gospodarka – społeczeństwo – środowisko (naturalne) na różnych szczeblach. Podkreśla się, że do dwóch obiektów: gospodarka i społeczeństwo, odnosi się pojęcie „zarządzanie ekologiczne” (system środowisko w tym przypadku nie jest przedmiotem zarządzania). Pojęcie „zarządzanie środowiskiem” odnosi się już do trzech obiektów: gospodarki, społeczeństwa i środowiska. Wynika to z faktu, że procesy użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska przebiegają w sferach: gospodarczej społecznej

⁴⁸ K. Górka, *Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomiki ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, nr 2 (38), s. 10–21.

i przyrodniczej⁴⁹. K. Górka krytycznie odnosi się do pojęcia „zarządzanie środowiskiem”, gdyż jako nazwa np. wykładu czy pozycji książkowej, eksponuje aspekty kształtowania środowiska. Proponuje jako lepszą nazwę: „zarządzanie ochroną środowiska”, a na poziomie przedsiębiorstwa – „zarządzanie środowiskowe”⁵⁰.

Sprawą istotną jest możliwość przewidywania przyszłości, mając na uwadze uwarunkowania, które będą wpływać na rozwój odpowiedzialności społecznej podmiotów gospodarczych, w tym uwzględniając rolę państwa. Wydaje się, że przydatne w tym zakresie mogą być możliwości, jakie daje foresight. Można go traktować jako systematyczny proces, o charakterze partycypacyjnym, polegający na gromadzeniu wiedzy na temat przyszłości. Opiera się on na budowie wizji rozwoju w perspektywie średnio- i długookresowej⁵¹. Foresight zastał przez B. Martina określony jako proces, który wiąże się z regularnymi próbami wyobrażania przyszłości. Przyszłość ta dotyczy nauki, technologii, gospodarki, ale także społeczeństwa. W ramach tego procesu dokonuje się jednocześnie identyfikacja obszarów strategicznych oraz wyłaniających się zjawisk, o korzystnych skutkach ekonomicznych i społecznych. Foresight nie odnosi się do mikroskali, jak np. prognozowanie i programowanie czy zarządzanie strategiczne. Należy go rozpatrywać w długim horyzoncie czasowym, jego wyniki mają charakter postulatyczny (jakościowy), szacunkowy i jest obciążony niepewnością (ryzykiem niepowodzenia). Można go jednak wiązać z priorytetami i kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa⁵². Foresight jest także rozpatrywany jako proces samouczący się. Odnosi się do skali globalnej, ale także można go wykorzystywać w określonych obszarach organizacyjnych państw, regionów, branż, a także przedsiębiorstw.

Metody wykorzystywane w koncepcji foresight opierają się na różnych kryteriach: wiedzy eksperckiej (m.in. badania delfickie, burza mózgów), punktach krytycznych (kluczowe technologie), danych liczbowych (ekstrapolacja trendu, analiza wielokryterialna). Wśród pozostałych metod wymienia się m.in. gry symulacyjne, analizę SWOT, ale także mapowanie interesariuszy⁵³.

Foresight technologiczny w latach 70. ubiegłego wieku został zdominowany przez państwa, które dysponowały znaczącymi środkami na badania (B+R)⁵⁴. Można wyróżnić różne generacje foresightu jako instrumentu zarządzania⁵⁵:

⁴⁹ *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, Warszawa 2007, s. 15.

⁵⁰ K. Górka, *Kontrowersje terminologiczne...*, s. 10–21.

⁵¹ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa 2009, s. 12. Wydaje się, że w związku z tym, iż foresight ma charakter projekcji obciążonej dużym ryzykiem, słowo „wiedza”, występujące w literaturze przedmiotu w tym przypadku raczej należałoby zastąpić określeniem „przewidywane stany i warianty” [przyp. A.C.].

⁵² Z. Małara, J. Sobol, *Wykorzystanie foresight*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 7, s. 19–28.

⁵³ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym...*, s. 82–96.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 18.

⁵⁵ *Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*, red. A. Klasik, T. Markowski, Warszawa 2010, s. 10.

- I generacja, związana z celem, jakim jest prognozowanie rozwoju technologii, ze znaczącym udziałem ekspertów technologii i zawodowych futurologów,
- II generacja, stawiająca sobie za cel generowanie technologii i rynku, z udziałem (jako uczestników) przedstawicieli nauki i gospodarki,
- III generacja, odnosząca się do celów, jakimi są: technologia, rynek i społeczeństwo, włączając dodatkowo interesariuszy społecznych i decydentów politycznych.

K. Borodako wskazuje na IV generację, związaną z rozbudową wymiaru ekologicznego i kulturowego oraz interakcjami i sprzężeniami zwrotnymi między czynnikami. Analizując czynniki technologiczne, rynkowe i społeczne w tej ostatniej generacji rozpatruje się powiązania prawne i finansowe zwracając uwagę na warianty przyszłości dopasowane do szerszego zakresu interesariuszy⁵⁶.

Wiedza tworzona w ramach foresightu ma charakter interdyscyplinarny. Jest ona nieweryfikowalna, bo nie opisuje realnej rzeczywistości, cechuje się przy tym dużym ryzykiem niepewności. Koncentruje się ona na prezentacji spójnej wizji z wykorzystaniem antycypacji, ale równocześnie identyfikuje rodzaj i prawdopodobieństwo zagrożeń, wyzwań i możliwości (zorientowanie na akcję), łącząc cele normatywne z wykonalnością społeczno-ekonomiczną i wiarygodnością naukową.

Traktując foresight jako usystematyzowane myślenie pozwala ono nie tylko przyszłość przewidywać (zachowanie pasywne), ale także nią zarządzać (np. zachowanie reaktywne, w tym zarządzanie kryzysem), a nawet kreować. W tym ostatnim przypadku można mówić o zachowaniu proaktywnym, związanym z tworzeniem modelowej, pożądanej lub/i preferowanej wizji⁵⁷.

Foresight może dotyczyć ważnych obszarów społecznych na poziomie regionalnym, wykorzystując bliskość czynników oddziaływania. Foresight regionalny polega on na antycypacji, partycypacji, implementacji budowaniu wizji i podejmowaniu działań z wykorzystaniem usieciowienia współpracy⁵⁸. Może służyć tworzeniu nowych obszarów kompetencji regionalnych. Przykładami mogą być ochrona zdrowia lub ekobiznes (w tym ostatnim obszarze jako podobszary regionalnych kompetencji wymienić można technologie przyjazne środowisku, zaplecze naukowo-badawcze, zarządzanie środowiskiem, kapitał ludzki i kształcenie, a także nowe obszary działalności gospodarczej np. alternatywne źródła energii, odzysk i zagospodarowanie odpadów, usługi B+R).

Szczególna rola ekobiznesu wynika z faktu, że jest to jeden z najszybciej rozwijających się rynków o zasięgu globalnym, a technologie środowiskowe wykraczają poza zakres poszczególnych sektorów. Technologie środowiskowe i innowacje ekologiczne zawierają zarówno komponenty technologiczne, jak i or-

⁵⁶ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym...*, s. 19–20.

⁵⁷ *Foresight regionalny i technologiczny...*, s. 12–19, 26.

⁵⁸ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym...*, s. 12.

ganizacyjne⁵⁹. Ekobiznes obejmuje działalność produkcyjną i usługową, których celem jest pomiar, zapobieganie, ograniczanie, minimalizowanie oraz usuwanie szkód wyrządzonych środowisku naturalnemu, rozwój technologii procesowych i produktów (uwzględniając aspekty ekologiczne) oraz rozwój usług. Mają one służyć zmniejszeniu: ryzyka środowiskowego, zanieczyszczeń i zużycia zasobów naturalnych. Nawiązując do tematyki niniejszego opracowania szczególnie interesujące jest wykorzystanie działań foresight odnośnie do problematyki odpowiedzialności społecznej i w jej ramach – aspektów ekologicznych. W poprzednich częściach artykułu zwracano bowiem uwagę, że nastawienie na technologiczne aspekty o charakterze proekologicznym jest elementem odpowiedzialnych, społecznych działań przedsiębiorstw.

Aspekty związane z odpowiedzialnością społeczną, w tym nastawienie proekologiczne są możliwe do wykorzystania w szczególności przy występującej orientacji o charakterze przedsiębiorczym. Jednak na tę orientację wywierają wpływ m.in. oraz wrażliwości (*sensitivity*) klientów na kwestie ekologiczne (*environmental issues*), a także regulacje rządowe⁶⁰.

Podsumowanie

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest współcześnie rozpatrywana z punktu widzenia możliwości budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W szczególności istotną rolę odgrywają zachowania ponadstandardowe, nieobligatoryjne, dzięki którym firma może odróżnić się od konkurentów. W kreowaniu tego typu zachowań należy brać pod uwagę rolę tak specyficznego interesariusza, jakim jest państwo. Sytuacje kryzysowego, występujące w ostatnim okresie na rynkach globalnych skłaniają państwa do większej aktywności, mającej na celu przeciwdziałanie tym sytuacjom w przyszłości. Nastawienie na rozwój gospodarczy uwzględniający w coraz większym zakresie konieczność podniesienia jakości życia społeczeństw, stanowi dla przedsiębiorstw szansę na osiąganie celów organizacji, nastawionych na równoczesną realizację oczekiwań interesariuszy w zakresie ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

Bibliografia

Aluchna M., *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.

⁵⁹ *Foresight regionalny i technologiczny...*, s. 43.

⁶⁰ B. Menguc, S. Auh, L. Ozanne, *The Interactive Effect of Internal and External Factors on Proactive Environmental Strategy and Its Influence on a Firm's Performance*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 2, s. 279–298.

- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Brown J., Fraser M., *Approaches and Perspectives in Social and Environmental Accounting; an Overview of the Conceptual Landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, No. 2.
- Carroll A. B., *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” 1987, Vol. 30, No. 2.
- Carroll A. B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati 1993.
- DiMaggio P. J., Powell W. W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review” 1983, No. 48.
- Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995.
- Dziawgo L., *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, PWE, Warszawa 2010.
- Fassin Y., *The Stakeholder Model Refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, No. 1.
- Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*, red. A. Klasik, T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, „Studia”, t. 127, Warszawa 2010.
- Freeman R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Freeman R., *Lecture – Stakeholder Management Revisited, What’s the State of the Art?*, Leuven 2003.
- Friedman A., Miles S., *Developing Stakeholder Theory*, „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39, No. 1.
- Górka K., *Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomiki ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, nr 2 (38).
- Hart S. L., Sharma S., *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, No. 1.
- Jackson G., Apostolakou A., *Corporate Social Responsibility in Western Europe, an Institutional Mirror or Substitute?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 3.
- Jamka B., *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3 (141).
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kemper A., Martin R. L., *After the Fall: The Global Financial Crisis as a Test of Corporate Social Responsibility Theories*, „European Management Review” 2011, Vol. 7, No. 4.
- Kolk A., *Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals Reporting Practices*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 18, No. 1.
- Maak T., *Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4.
- Malara Z., Sobol J., *Wykorzystanie foresight*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 7.

- Maon F., Lindgreen A., Svaen A., *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: an Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1.
- Menguc B., Auh S., Ozanne L., *The Interactive Effect of Internal and External Factors on Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm's Performance*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 2.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.
- Mitrega M., *Zarządzanie wartościami dla klienta w organizacji o rozmytych granicach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 2.
- Piekarczyk A., Zimmewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February.
- Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. M. Strużycki, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
- Roloff J., *A Life Cycle Model of Multi-stakeholder Networks*, „Business Ethics: A European Review” 2008, Vol. 17, No. 3.
- Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124).
- Scalet S., Kelly T., *CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 1.
- Schaltegger S., Burrit R. L., *Corporate Sustainability Accounting a Nightmare or a Dream Coming True?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, No. 5.
- Stańczyk-Hugiet E., *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5.
- Staszewska J., *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.
- Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam 2002.
- Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, red. A. Cwynar, P. Dzurak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Szczupaczyński J., *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Szczupaczyński J., *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- Ściborska I., *Kultura ekonomiczna a etyka interesariuszy*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 1 (4).
- Waśniewski K., *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.